

أثر القيادة التشاركية في تعزيز روحانية مكان العمل دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في دائرة صحة نينوى

أ.م.د. ميسون عبدالله أحمد
كلية الإدارة والاقتصاد
جامعة الموصل

الباحث: محمد ظاهر شويت العلي
كلية الإدارة والاقتصاد
جامعة الموصل

mayson_alshalma@uomosul.edu.iq

mohammed.bap60@student.uomosul.edu.iq

المستخلص:

يهدف البحث الحالي إلى التعرف على الأثر الذي تحدثه القيادة التشاركية بأبعادها (تفويض السلطة، المشاركة في اتخاذ القرار، العلاقات الإنسانية، والاتصال وبناء المعلومات) في روحانية مكان العمل بأبعادها (العمل الهادف، الاحساس بالمجموعة، الملاءمة بين قيم الفرد والمنظمة، والاستغراق الوظيفي) في المنظمة المبحوثة.

تم وضع مخطط افتراضي يوضح الباحثان من خلاله طبيعة العلاقات بين متغيري البحث المستقل والتابع، ولتحقيق أهداف البحث تم الاعتماد على استمارة الاستبانة بوصفها الأداة الرئيسة في جمع بيانات الجانب الميداني للدراسة، إذ تم تصميم الاستبانة بواقع (49) فقرة غطت كل أبعاد البحث.

فيما يتعلق بميدان البحث فقد تم اختيار (دائرة صحة نينوى) بوصفها ميداناً للدراسة، وتم استقصاء آراء عينة يبلغ حجمها (407) مبحوث من دائرة صحة نينوى بكافة أقسامها.

واعتمد الباحثان على عدد من الأساليب الإحصائية لتحليل بيانات الجانب الميداني باستخدام (AMOS. V24)، توصل الباحثان بعد اختبار الفرضيات الموضوعية التي أجابت على المشاكل البحثية إلى عدد من الاستنتاجات أهمها نتائج التحليل الإحصائي للمعادلة البنائية وأظهرت النمذجة (SEM) تأثيراً كبيراً لمتغير القيادة التشاركية على متغير الروحانية في مكان العمل، مما يشير إلى أن أبعاد القيادة التشاركية تساهم بشكل مباشر في إظهار أبعاد الروحانية في مكان العمل بين الأفراد العاملين في المنظمة التي تم فحصها.

في ضوء الاستنتاجات المقدمة قدم الباحثان مجموعة من التوصيات أبرزها استغلال كل ما يؤدي إلى روحانية أعلى في مكان العمل، وعليه يتطلب استخدام مفاهيم القيادة التشاركية في المنظمة التي يتم التحقيق فيها بشكل يساهم في رفع المستوى من الروحانية في مكان العمل. **الكلمات المفتاحية:** القيادة التشاركية، روحانية العمل، تفويض السلطة، المشاركة في اتخاذ القرار، العلاقات الإنسانية.

Effect of Participatory Leadership on Enhancing Workplace Spirituality: An Analytical Study of the Opinions of a Sample of Workers in the Nineveh Health Department

Researcher: Mohammed D. Shwet Al-Ali
College of Administration and Economics
University of Mosul

Assist. Prof. Dr. Maysoon A. Ahmad
College of Administration and Economics
University of Mosul

Abstract

This study aims to identify the impact of participatory leadership and its dimensions of (delegation of authority, participation in decision-making, human

relations, communication and information building) on the spirituality of the workplace with its dimensions (meaningful work, sense of community, alignment between the individual values and organization values, and job engagement) in investigated organization.

A hypothetical model was developed showing the nature of the relationships between the independent and dependent variables of the study and its sub-dimensions, and to achieve the objectives of the study, the questionnaire was adopted as the main tool in collecting data from the field side of the study. The questionnaire was designed with (49) paragraphs that covered all dimensions of the study. Nineveh Health Department was chosen as a field of study, as it is considered one of the most important service organizations in Nineveh Governorate, and the opinions of a sample of (407) employees of the investigated organization in all its departments were surveyed.

A number of statistical methods were used to analyze the data of the field side of the study using (AMOS. V24), the study reached a number of conclusions, the most important of which was that the results of the statistical analysis of the structural equation modeling (SEM) showed a significant effect of the participatory leadership variable on the workplace spirituality variable, which indicates that the dimensions of participatory leadership contribute directly to the manifestation of the dimensions of workplace spirituality among individuals working in the investigated organization.

The study also presented a set of recommendations, most notably, the exploitation of everything that leads to a higher spirituality in the workplace, and accordingly, the concepts of participatory leadership in the investigated organization required to be utilized in a way that contributes to raising the level of spirituality in the workplace.

Keywords: Participatory leadership, spirituality of work, delegation of authority, participation in decision-making, human relations.

المقدمة

احتل القطاع الصحي أهمية كبيرة لدى جميع المجتمعات ولا سيما في الوقت الراهن، لما يشهده العالم من انتشار لفايروس (coved_19) واخذت المؤسسات الصحية على عاتقها مواجهة هذا الفايروس، ولهذا وجب على المؤسسة الصحية أن تطور من انظمتها الادارية بما يواكب التطور الحاصل في المجالات الطبية والفنية. وفي ظل الظروف العالمية المتداخلة والمتشابكة وفي زمن العولمة ومع ظهور التنافس الدولي، لم تعد البيئة الداخلية والخارجية للمنظمات كما كانت مستقرة وذات ثبات، بل أصبحت الحركية والديناميكية من سماتها الواضحة، الأمر الذي نتج عنه افراز لمشكلات معقدة ومتشابكة ألقت بظلالها على منظمات العمل، مما فرض على هذه المنظمات تطوير نماذج أعمال جديدة لمواجهة تلك المشكلات والوقوف أمام التحديات الجديدة، التي أثمرت عن انخفاض واضح في الاستقرار والأمن الوظيفي، وزادت من حدة اللاتأكد، وأسهمت في تدني أخلاقيات العمل، وارتفاع القلق وظهور حالات الإجهاد والإرهاق الوظيفي في المنظمات المعاصرة. إذ يعتمد تطور أي منظمة ونجاحها على إدارتها لبيئتها الداخلية بصورة سليمة لأهمية هذه البيئة في حياة العاملين، والدور الكبير للنمط القيادي المستخدم في تحقيق الأهداف ورسم الخطط وتحديد الوسائل التي تساعد في انجاز هذه الخطط وكذلك دور القائد في التنسيق بين

المجموعات المختلفة داخل المنظمة لتحقيق أهدافها. ويعد النمط القيادي التشاركي أحد الأنماط القيادية المعاصرة التي يتبناها المديرين في توجيه المرؤوسين وإداراتهم في العمل، وكذلك تعد روحانية مكان العمل من الموضوعات التي تم تناولها بشكل محدود في البحوث والدراسات العلمية المختلفة خاصة الإدارية منها، إذ أنها كانت مقتصرة في مجالات الدين والطقوس الدينية القديمة تحت تسمية الروحانيات الدينية، إلا أن هذا المصطلح بدأ يلفت أنظار المهتمين في إدارة الموارد البشرية لدراسة مدى تأثيرها في تكوين الأنماط القيادية، مما دعا الباحثين بالبحث عن أهمية بيان آثار تلك القيادات التشاركية في روحانية العمل في منظمة حيوية في محافظة نينوى، وجاء البحث ليغطي محاور ثلاث أساسية تتعلق الأولى بمنهجية البحث والثانية في الإطار النظري ويختص الثالث بالإطار الميداني.

المحور الأول: منهجية البحث

سعى الباحثان ضمن هذا المحور استعراض المنهجية وفق السياقات العلمية المعتمدة في أعداد البحوث من خلال:

أولاً. مشكلة البحث: تسعى المنظمات في الوقت الراهن إلى التكيف مع العوامل والمتغيرات العالمية والمحلية المعقدة والمتشابكة، ومن هنا تواجه التحديات لمواكبة هذه العوامل والمتغيرات والتعايش معها، وهي في سبيلها لتحقيق ذلك لا بد وأن تعتمد على المورد البشري الذي يعد من الركائز الأساسية في المنظمة، إذ ترتبط فاعلية أية منظمة بكفاءة العنصر البشري وحته على العمل ورغبته فيه أي إن نجاح أي منظمة في تحقيق أهدافها يعتمد على ما يبذله الأفراد من جهد تجاه العمل. وإن لنمط القيادة أثراً في توجيه هذا المورد البشري وكذلك القيم والسلوكيات الأخلاقية لدى الأفراد العاملين، وقد اختار الباحثان موضوع أثر القيادة التشاركية في تعزيز روحانية مكان العمل لأن أغلب المنظمات العراقية بحاجة إلى التنوع في الأساليب القيادية والتي تعزز من روحانية مكان العمل في ظل الظروف الصعبة والديناميكية التي تعيشها أغلب هذه المنظمات. وبحكم عمل أحد الباحثين في دائرة صحة نينوى ومن خلال الزيارة الاستطلاعية الأولية اتضح وجود مشكلة تتعلق بروحانية مكان العمل، وكذلك أشارت دراسة (Petchsawanga & Duchon, 2009) إلى أن الروحانيات بالعمل تفتح طرقاً جديدة لنهج التوظيف والتدريب وتقييم الأداء والتطوير الوظيفي، لأنه يؤسس "الروح" كبعد من أبعاد التعبير البشري لا تقل أهمية عن "العقل" و "الأيدي". وعليه يمكن تشخيص مشكلة البحث بالتساؤل الآتي: هل تؤثر القيادة التشاركية في روحانية مكان العمل في المنظمة المبحوثة؟

ثانياً. أهمية البحث: ويمكن تلخيص أهمية هذه البحث بالآتي:

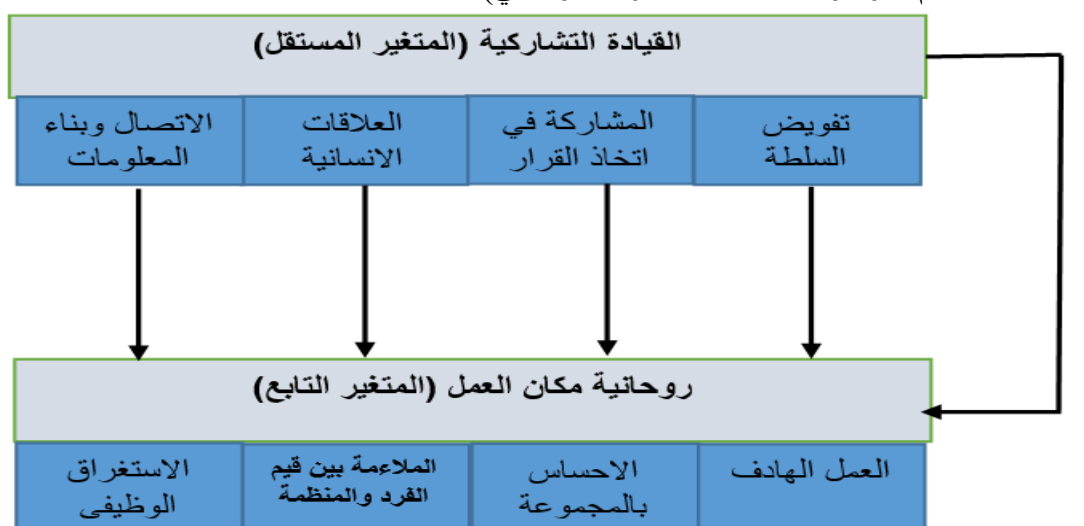
1. **الأهمية الأكاديمية:** تعد البحث الحالية المحاولة الأولى لدراسة العلاقة بين متغيري القيادات التشاركية وروحانية مكان العمل (بحسب اطلاع الباحثان)، فضلاً عن تسليطها الضوء على عدد من المفاهيم المعاصرة الخاصة بالقيادة التشاركية وروحانية مكان العمل.
2. **الأهمية التطبيقية:** تبرز أهمية البحث التطبيقية، عبر سعيها لبيان تأثير نمط القيادة التشاركية في تعزيز روحانية مكان العمل، على مستوى أقسام دائرة صحة نينوى، مما ينعكس على كفاءة، وفاعلية أداء الأفراد العاملين، وكذلك فهم المنظمة المبحوثة لهذه المفاهيم يساعدها في تحسين ظروف العمل ويمكنها من تحقيق بيئة عمل تتسم بالقدرة على مواكبة كل ما هو جديد في مجال عمل منظمات.

ثالثاً. أهداف البحث: يروم البحث الحالي إلى تحقيق جملة من الاهداف تتمثل بالآتي:

1. عرض الإطار الفكري لإسهامات الباحثين في موضوعي القيادة التشاركية وروحانية مكان العمل.
 2. اختبار علاقة تأثير القيادة التشاركية في روحانية مكان العمل في المنظمة المبحوثة.
 3. التوصل الى بعض الاستنتاجات ذات العلاقة بمتغيري البحث وتقديم المقترحات والتوصيات التي تساعد ادارة المنظمة المبحوثة على تعزيز روحانية مكان العمل.
- رابعاً. مخطط البحث الافتراضي: يقدم مخطط البحث الافتراضي تصوراً أولياً عن فكرة البحث وطبيعة التأثير بين متغيراتها، وقد تمت الاستعانة في بناء مخطط البحث الفرضي بمجموعة من الادبيات السابقة ذات العلاقة.

متغيرات مخطط البحث: يتضمن المخطط متغيرين هما:

1. المتغير المستقل: القيادة التشاركية، وتشمل الأبعاد الآتية (تفويض السلطة، المشاركة في اتخاذ القرار، العلاقات الانسانية، الاتصال وبناء المعلومات).
2. المتغير المعتمد: روحانية مكان العمل التي تمثلت أبعاده بـ (العمل الهادف، الاحساس بالمجموعة، الملاءمة بين قيم الفرد والمنظمة، الاستغراق الوظيفي).



← يشير الى علاقة التأثير

الشكل (1): مخطط البحث الافتراضي

المصدر: من إعداد الباحثان.

خامساً. فرضيات البحث:

الفرضية الرئيسية: لا يوجد تأثير ذات دلالة احصائية معنوية للمتغير المستقل القيادة التشاركية في روحانية مكان العمل (مجتمعا).

وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:

- لا يوجد تأثير ذات دلالة احصائية معنوية لبعد تفويض السلطة في روحانية مكان العمل.
- لا يوجد تأثير ذات دلالة احصائية معنوية لبعد المشاركة في اتخاذ القرار في روحانية مكان العمل.
- لا يوجد تأثير ذات دلالة احصائية معنوية لبعد العلاقات الانسانية في روحانية مكان العمل.
- لا يوجد تأثير ذات دلالة احصائية معنوية لبعد الاتصال وبناء المعلومات في روحانية مكان العمل.

سادساً. الأساليب الإحصائية المستخدمة: استعان الباحثان بالأساليب الإحصائية الموجودة في البرنامج الإحصائي V.23 (AMOS) للإجابة عن تساؤلاتها وتحقيقاً لأهدافها عبر عدد من الخطوات وهي: (ترميز أبعاد ومتغيرات البحث، قياس جودة المقياس، اختبار الفرضيات) سابعاً. عينة البحث: جرى اختيار عينة عشوائية للبحث من الأفراد العاملين في أقسام دائرة صحة نينوى (مركز الدائرة)، بمختلف عناوينهم الوظيفية (كادر طبي، كادر صحي، كادر إداري)، حيث بلغ مجتمع البحث في أقسام دائرة صحة نينوى (مركز الدائرة) (1903) موظف، إذ قام الباحثان بتوزيع (450) استمارة استبيان، وتم استعادة (407) استمارة، ما يمثل نسبة (90.4%) من مجموع الاستمارات الموزعة، و(33) استمارة لم تسترجع، و(10) استمارات غير صالحة. ولحساب حجم العينة بالنسبة لمجتمع البحث فقد صاغ الإحصائيون الحجم الأمثل، حيث يذكر (Johnson, Christensen, 2008) أن مجتمع البحث البالغ 2000 تكون عينته 322 وبما أن حجم مجتمع البحث الحالية بلغ 1903 وهو أقل من 2000 وأن حجم العينة بلغت 450 وهي أكبر من 322 مما يدل على أن العينة الحالية تمثل مجتمع البحث.

سادساً. أساليب جمع البيانات: اعتمد الباحثان المنهج الوصفي التحليلي لإنجاز البحث، وما يتضمنه هذا المنهج من تقانات في تحصيل ما يستلزم من البيانات وتحديد استمارة الاستبانة التي أعدت في ضوء السياقات العلمية المعتمدة والجدول (1) يوضح هيكلية الاستبانة والمصادر المعتمدة فيها.

الجدول (1): هيكلية الاستبانة

ت	المتغيرات الرئيسية	الأبعاد	أرقام الفقرات في الاستمارة	رمز المتغير	المصادر
أولاً	القيادة التشاركية	تفويض السلطة	٦-١	X11-X16	(الشمري واللوقان، ٢٠١٨)، (معمر، ٢٠١٩)، (Mokoena, 2012)، (الشمالي، ٢٠٢٠)
		المشاركة في اتخاذ القرار	١٢-٧	X21-X26	
		العلاقات الإنسانية	١٨-١٣	X31-X36	
		الاتصال وبناء المعلومات	٢٤-١٩	X41-X46	
ثانياً	روحانية مكان العمل	العمل الهادف	٣١-٢٥	Y11-Y17	(الشمسي، ٢٠١٤)، (الحسناني والفلاوي، ٢٠١٦)، (العبيدي، ٢٠١٨)، (الساعدي وخلي، ٢٠١٨)، (Milliman & et. Al, 2003)
		الاحساس بالمجموعة	٣٧-٣٢	Y21-Y26	
		الملاءمة بين قيم الفرد والمنظمة	٤٣-٣٨	Y31-Y36	
		الاستغراق الوظيفي	٤٩-٤٤	Y41-Y46	

المحور الثاني: الجانب النظري

أولاً. القيادة التشاركية:

1. مفهوم القيادة التشاركية: تعد القيادة التشاركية إحدى الأنماط القيادية المعاصرة التي يتبناها المديرين في توجيه المرؤوسين وإدارتهم في العمل، إذ أنها تعني استخدام طرائق قرار مختلفة تسمح للأفراد العاملين بالتأثير في قرارات القائد (العاني، 2018: 200).

ويشير (Bell & Mjoli, 2013: 451) إلى أنها عملية اتخاذ قرارات مشتركة أو على الأقل منح بعض الصلاحيات، أي يكون اتخاذ القرار من قبل الرئيس والأفراد العاملين. ويرى (Newman & et al., 2014: 4) أنها أسلوب القيادة الذي يشجع فيه القائد الأفراد العاملين على تحمل قدر معين من المسؤولية في مكان العمل من خلال توفير التشجيع والدعم والتأثير على الأفراد العاملين للمشاركة في عملية صنع القرار.

ويعرفها (Bhatti & et al., 2019: 4) بأنها السلوك غير الرسمي للقائد الذي يعطي فرصاً للأفراد العاملين للمشاركة في عملية صنع القرار، ويتلقى المدخلات من الأفراد العاملين لاتخاذ القرار. والقيادة التشاركية لدى (Lythreath & et al., 2019: 6) تمثل أسلوب قيادي، يجتمع القائد مع الأفراد العاملين للتشاور حول قضايا المنظمة قبل اتخاذ بعض القرارات بدلاً من صنع قرارات استبدادية.

استنداً لما تقدم يعرف الباحثان القيادة التشاركية بأنها: أحد الأنماط القيادية الحديثة، والتي تؤمن بأن الأفراد العاملين في المنظمة لهم القدرة على تحمل المسؤولية مع القائد باتخاذ القرارات وحل المشاكل التي تواجههم، وذلك عبر تفويضهم بعض الصلاحيات الخاصة بالأعمال الموكلة إليهم، وكذلك مشاركتهم في اتخاذ القرارات، وهذا يؤدي إلى زيادة ولاء وانتماء الأفراد العاملين للمنظمة، وبدوره يخلق جواً من الاحترام والتعاون المتبادل بين القائد والأفراد العاملين، وذلك لتحقيق أهداف المنظمة.

2. ابعاد القيادة التشاركية: هناك العديد من الابعاد التي أكد عليها الباحثون للقيادة التشاركية لعل أبرزها:

أ. **تفويض السلطة:** هي حالة استثنائية، إذ يمنح القائد بموجبها الأفراد العاملين تفويضاً، من أجل ممارسة بعض سلطته بهدف الاستفادة من خبرات العاملين وقدراتهم، فضلاً عن الاستفادة من طاقته في ميادين أخرى والتي تحتاج إلى جهد وتركيز أكثر، إضافة إلى الاعتراف بقدرات الأفراد العاملين والاستفادة منها، وكذلك تدريب الأفراد العاملين على ممارسة الأعمال القيادية (الحريري، 2008: 63). وعرف (Atherton, 1999: 45) تفويض السلطة، بأنه إسناد الصلاحيات والمسؤولية، إلى شخص آخر، وذلك لإكمال واجب محدد بوضع متفق عليه وتحت إشراف المدير، وفي الوقت نفسه يحتفظ بالمسؤولية الكاملة لنجاح العمل.

ب. **المشاركة في اتخاذ القرار:** وتعبّر عن إشراك الأفراد العاملين في عملية صنع القرارات واتخاذها في المنظمة، فضلاً عن مناقشتهم والاختار باقتراحاتهم وآرائهم قبل اتخاذ القرار النهائي، وبذلك يضمن القائد والتزامهم بتنفيذها، ويحقق مبدأ الديمقراطية في العمل (طيفور، 2020: 99)، وعرفها (Kentab, 2018: 3) بمساهمة المرؤوسين في اتخاذ القرارات الادارية في مختلف أشكال ودرجات المساهمة في صنع القرار.

ج. **العلاقات الانسانية:** والتي تنشأ بين افراد المجموعة، نتيجة التفاعل الاجتماعي، وتعتبر مهمة في مجال الادارة، لأنها الوسيلة الفاعلة في تحريك دوافع الأفراد وإطلاق قدراتهم، فضلاً عن استعدادهم للعمل مع زملائهم بروح الفريق من أجل تحقيق اهدافه وأهداف المجموعة وأهداف المنظمة التي يعملون فيها ايضاً (الحريري، 2008: 43).

وعرفها (الشمري، واللوقان، 2018: 75) "على أنها عملية تنشيط الواقع النفسي للأفراد العاملين داخل المنظمة حتى يتوازن مع الأهداف المرغوبة، وبذلك يمكن القول بأن الهدف الاساسي للعلاقات الانسانية في الادارة هو التوفيق بين ارضاء المطالب البشرية الانسانية للأفراد العاملين وبين تحقيق أهداف المنظمة".

د. **الاتصال وبناء المعلومات:** ويمثل عملية إنسانية، اجتماعية، ثقافية، نفسية، تهدف إلى تبادل الافكار، والمعلومات، ووجهات النظر، والوقائع بطريقة مفهومة وواضحة، وذلك باستخدام رموز ومفاهيم واضحة، ولا يقبل الشك وبإطار يتفق مع قدرات الأفراد العاملين وفهمهم، من أجل

التأثير في سلوك الأفراد العاملين، أو الوصول إلى فكرة، أو وجهة نظر صحيحة (الحريري، 2008: 77). وعرف (الشمرى، واللوقان، 2018: 77) الاتصال وبناء المعلومات بأنه عملية مستمرة، إذ تتضمن قيام أحد الاطراف بتحويل معلومات وافكار معينة إلى رسائل وافكار شفوية أو مكتوبة، تنتقل من خلال وسيلة إلى الطرف الآخر. ويشير (العنزي، 2010: 12) الى ان الاتصال هو نقل المعلومات، والحاجات، والمشاعر، والمعرفة، وكذلك التجارب، بشكل شفوي أو باستخدام أي وسائل أخرى، وذلك بهدف اقناع الآخرين، والتأثير في سلوكهم واتجاهاتهم.

ثانياً. روحانية مكان العمل:

1. مفهوم روحانية مكان العمل: تعد الروحانيات إحدى القوى الأساسية للإنسان (الجسد والعقل والقلب والروح)، وحددت أبحاث الروحانية في مكان العمل عدة نتائج إيجابية لتشجيع الروحانيات في العمل الذي يتضمن قدرًا أكبر من الوفاء الشخصي والرضا الوظيفي والإبداع والالتزام وفعالية تنظيمية أكبر، وأثبتت الدراسات التجريبية أنه كلما زادت روحانية الفرد، قلت رغبة الأفراد العاملين بالانسحاب من المنظمة وكلما زادت مشاركتهم الوظيفية، زاد التزامهم التنظيمي. ويؤكد (ابوليفة، 2019: 215) أن مفهوم روحانية مكان العمل أصبح من المفاهيم المعقدة، نتيجة النظرة المختلفة له من الاشخاص المختلفين، وكذلك التغير السريع والتنافس الذي يشهده العالم، وغدت ادارة المنظمة امراً معقداً جداً، وان الهدف الرئيس لأي منظمة هو السعي للحصول على ميزة تنافسية، عبر تحسين وتقوية انتاجيتها عن طريق موارد البشرية، ويمثل وجود روحانية عالية في مكان العمل أحد الطرق المهمة لزيادة انتاجية الأفراد العاملين والحصول على ميزة تنافسية. ويعرف (Milliman et al., 2003: 427) روحانية مكان العمل بأنها الاعتراف بان للأفراد العاملين حياة داخلية تغذي وتتغذى من خلال العمل الهادف الذي يحدث في سياق المجموعة. ويشير (Petchsawanga & Duchon, 2009: 461) الى أنها الشعور بالارتباط بالآخرين، والتعاطف معهم، وتجربة وعي داخلي يقظ، وذلك لسعي وراء عمل هادف والذي يتيح السمو.

ويرى (زوين، الجبوري، 2018: 531) أنها طاقة محفزة وملهمة، وذلك للبحث المتواصل عن الهدف أو المعنى من الحياة، مما ينتج عنه فهم عميق لقيمة الحياة والعمل. وهي تمثل لدى (Marques, 2019: 9-10) تجربة للترابط والثقة بين المشاركين في العمل، والتي تولدها النوايا الحسنة الفردية، مما يؤدي إلى خلق جماعي لثقافة تنظيمية تحفيزية، تتجسد في المعاملة بالمثل والتضامن، مما يؤدي إلى تحسين الأداء العام، والذي يترجم في النهاية إلى التميز المؤسسي الدائم. استناداً لما تقدم يعرف الباحثان روحانية مكان العمل: هي ذلك الشعور الداخلي والنابع من تلك الممارسات، والقيم السامية، والضمير الحي، والتي يشعر بها الأفراد العاملون بأهمية العمل الذي يقومون به، فضلاً عن احساسهم بالجماعة التي يعملون معها، وتوافق قيمهم مع قيم المنظمة، وكذلك ترابط الأفراد العاملين مع وظائفهم، والذي يسهم بشكل كبير في رفع مستوى أدائهم في العمل.

2. ابعاد روحانية مكان العمل:

أ. العمل الهادف: يعكس هذا البعد كيفية تعامل الأفراد العاملين مع عملهم اليومي على مستوى الفرد، إذ ان علماء النفس الاجتماعي ناقشوا ولفترات طويلة مفهوم العمل الهادف، أشاروا إلى ان العمل الهادف أو العمل ذا المعنى (الغرض) هو ذلك العمل الذي يكون وراء الجوانب المادية (الساعدي و خليل، 2018: 52). ويعد العمل الهادف أحد الجوانب الأساسية لروحانية مكان العمل،

إذ ينطوي على وجود احساس عميق بالمعنى والهدف في عمل الفرد، إذ يتضمن هذا البعد التعبير عن روحانية مكان العمل، بافتراض ان لكل شخص دوافعه الداخلية وحقائقه ورغباته للمشاركة في الأنشطة التي تعطي معنى اكبر لحياته وحياة الآخرين، فضلاً عن ان البحث عن هدف في العمل ليس فكرة جديدة، ومع ذلك فان فكرة الروحانية تنطلق من ان العمل لا يعني فقط ان يكون ممتعا أو مليناً بالتحدي، ولكن يجب ان يتعلق بأشياء مثل البحث عن معنى وهدف اعمق، وعيش حلم الفرد، والتعبير عن احتياجات حياته الداخلية من خلال البحث عن عمل هادف (Milliman & et al., 2003: 429)، كما عرف (كمال، 2019: 117) العمل الهادف "بانه ذلك العمل الذي يؤديه الأفراد العاملين في منظمة ما، من خلاله يشعرون بالسعادة والرضا الوظيفي، وذلك بغية الوصول إلى هدف أو غرض مرغوب فيه".

ب. الاحساس بالمجموعة: وهو البعد الثاني لروحانية مكان العمل، والذي ينطوي على وجود علاقات من التعاون والالفة، وتكوين العلاقات والروابط مع الآخرين، والتي تم التعبير عنها على انها ذلك الشعور والاحساس والانتماء للجماعة، إذ ان هذا البعد يكون على مستوى الجماعة، من السلوك البشري والمتمثل بالتفاعل بين زملاء العمل (صبر، 2018: 251).

ويعرف (كمال، 2019: 118) الاحساس بالمجموعة "على أنه حالة من التشارك، والتفاعل، وكذلك الالتزام مع مجموعة العمل، والتي ينتمي اليها الأفراد، والتي يسعون من خلالها إلى تحقيق اهدافهم المشتركة وأهداف المنظمة". ويشير (زوين، والجبوري، 2018: 532) الى انها عرفا الاحساس بالجماعة بانه ذلك الاحساس بقدرة الفرد، على التعايش، واقامة العلاقات الاجتماعية مع الآخرين، وتكون قائمة على التأثير بهم، والتأثير فيهم، وذلك للحصول على الامن والتقدير والتقبل.

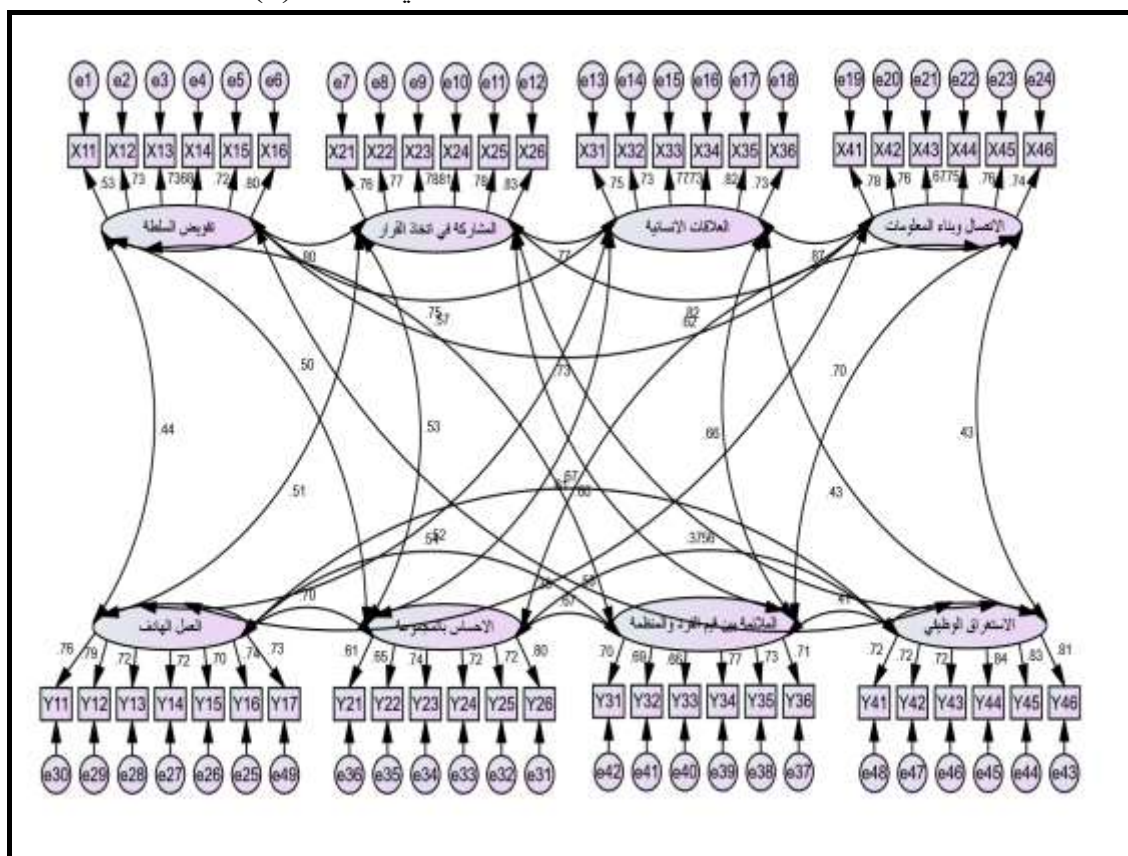
ج. الملاءمة بين قيم الفرد والمنظمة: هو البعد الثالث لروحانية مكان العمل، ويكون على مستوى المنظمة. ويتمثل بشعور الأفراد العاملين، بالموائمة بين قيمهم الشخصية، وأهداف المنظمة ورسالتها (صبر، 2018: 252). وعرفه كل من (Mitroff & Denton, 1999: 88) بانه تفاعل الأفراد العاملين مع الهدف الشامل، الذي تسعى المنظمة إلى تحقيقه، ويؤكد (ابوليفة، 2019، 216) الى انه حالة الانسجام والتطابق بين قيم العمل الشخصي، وقيم العمل التنظيمي، وهي لدى (الشامي، 2014: 65) تمثل الشعور الذي يشعر به الأفراد بإحساس قوي من التراصف، والملاءمة ما بين القيم الشخصية ورسالة المنظمة، حيث ان التراصف أو الملاءمة مع القيم التنظيمية، يرتبط مع فرضية ان الفرد له غرض اكبر من ذاته، أي ان يكون له مساهمة أكبر تجاه الآخرين وكذلك المجتمع.

د. الاستغراق الوظيفي: يكون هذا البعد على مستوى الفرد، إذ تعود بدايات ظهوره الى المصطلح الى بداية عام 1921، وذلك في الدراسات والابحاث التي أجريت على معنويات، واستعدادات، مجموعة من الأفراد، وذلك لتحقيق الأهداف التنظيمية، إذ اسهم الجيش الامريكي، في تطوير فكرة القيمة المعنوية للمنظمات، وذلك في الحرب العالمية الثانية، من أجل التنبؤ بوحدة الجهد، والاستعداد لقوات الجيش، وذلك من أجل الذهاب إلى أي مدى من أجل تحقيق رفاهية المنظمة، ومن هنا انت الحاجة إلى ايجاد مصطلح يصف شعور ارتباط الأفراد العاملين العاطفي بالمنظمة، وشركائهم الآخرين في العمل والوظيفة التي يؤدوها، ادت هذه الحاجة إلى ولادة مصطلح (الاستغراق الوظيفي)، أي ان يكون الأفراد العاملون والذين يهتمون بمستقبل المنظمة، على استعداد لاستثمار جهودهم مائة بالمائة، من أجل المنظمة (العبيدي، 2018: 406).

ويرى (فيروز، 2017: 423) ان الاستغراق الوظيفي، هو عبارة عن حالة، من الترابط الشعوري والجسدي، بين الأفراد العاملين ووظائفهم ويسهم بشكل كبير في رفع مستوى كفاءة ادائهم للعمل، في وعرف كل من (الشنطي، ابو عمرة، 2019: 6) الاستغراق الوظيفي "على انه علاقة خاصة، بين الأفراد العاملين وعملهم، فيعيشون الاندماج بها عاطفيا وعقليا، وايضا يشمل مجموعة من العناصر منها، ان العمل يمثل الاهتمام الاساسي في الحياة، وايضا المشاركة الفعالة في العمل، وان الأداء يمثل الاساس لتحقيق الذات، فضلاً عن أهمية الرقابة الذاتية في رفع مستوى الأداء".

المحور الثالث: الجانب الميداني

اولاً. التحليل العاملي التوكيدي لمتغيرات البحث: ان الهدف من إجراء التحليل العاملي التوكيدي لمتغيرات البحث هو معرفة علاقات الارتباط بين المشاهدات (الأسئلة) والبعد الذي تمثله، فضلاً عن معرفة علاقات الارتباط بين المتغيرات الكامنة (الأبعاد) الخاصة بالمتغير المفسر والمتغير المعتمد. يوضح الشكل (2) قيم تشبعات (ارتباط) المتغيرات المشاهدة (الأسئلة) بالمتغيرات الدالة عليها (الكامنة) والمتعلقة بمتغيرات البحث والمبينة قيمها على السهم ذي الرأس الواحد بين السؤال والمتغير الكامن، فضلاً عن قيم معاملات الارتباط بين كل زوج من المتغيرات الكامنة والمبينة قيمها على السهم ذي الرأسين، كما أظهرت نتائج التحليل العاملي عدم معنوية نموذج البحث بدلالة مؤشرات جودة المطابقة الموضحة في الجدول (5) وذلك بالاعتماد على مؤشرات حسن المطابقة وحدود القبول المستخدمة من لدن أغلب والباحثين والموضحة في الجدول (4).



الشكل (2): التحليل العاملي التوكيدي لمتغيرات البحث قبل الحذف

المصدر: من إعداد الباحثان.

الجدول (2): أهم المؤشرات لحسن المطابقة وحدود قبولها

المؤشر	حدود القبول
النسبة الاحتمالية (درجات الحرية) CMIN/DF	إذا كانت أقل من (5) يقبل الإنموذج المفترض، فيما تعني مطابقة تامة للإنموذج إذا كانت أقل من (2).
Goodness of Fit Index مؤشر حسن المطابقة GFI	إذا كان أقل من (0.90) يعني ذلك وجود مطابقة ضعيفة، فيما إذا كان مساوٍ لـ (0.90) أو أكثر دل ذلك على حسن جودة الأنموذج.
Adjusted Goodness of Fit Index مؤشر حسن المطابقة المصحح AGFI	إذا كان أكبر من (0.85) يعني ذلك مطابقة مقبولة، أما إذا كان يساوي (0.90) أو أكثر يعني مطابقة جيدة.
Normative Fit Index مؤشر المطابقة المعياري NFI	يدل على حسن جودة الانموذج عند بلوغه (0.90) أو أكثر.
Parsimony Goodness of fit index مؤشر جودة المطابقة الاقتصادي PGFI	يدل على حسن جودة الانموذج عند بلوغه (0.60) أو أكثر.
Relative Fit Index مؤشر المطابقة النسبي RFI	يدل على حسن جودة الانموذج ومطابقته للبيانات عند بلوغه (0.90) أو أكثر.
Root Mean Square Residual مؤشر جذر متوسط مربعات البواقي RMR	يشير هذا المؤشر إلى المطابقة الجيدة للأنموذج عند بلوغه (0.08) أو أقل.

المصدر: من إعداد الباحثان.

الجدول (3): مؤشرات جودة المطابقة الخاصة بالتحليل العاملي التوكيدي للمتغيرات البحث

المؤشرات	القيمة	النتيجة
CMIN/DF	2.33	مطابق
GFI	0.98	مطابق
AGFI	0.98	مطابق
PGFI	0.88	مطابق
NFI	0.98	مطابق
RFI	0.98	مطابق
RMR	0.04	مطابق

المصدر: من إعداد الباحثان.

❖ قيم معاملات الانحدار المعيارية وغير المعيارية:

والجدول (4) يبين قيم معاملات الانحدار غير المعيارية (Estimate) وقيم معاملات الانحدار المعيارية (SRW).

الجدول (4): قيم معاملات الانحدار للأنموذج المدروس قبل الحذف

المؤشرات	اتجاه العلاقة	المتغيرات	Estimate	SRW
X11	<---	تفويض السلطة	١,٠٠٠	.٥٢٧
X12	<---		١,٤٨٠	.٧٢٧
X13	<---		١,٥٠٥	.٧٣٠
X14	<---		١,٤٩٩	.٦٧٧
X15	<---		١,٤٥٢	.٧١٦
X16	<---		١,٩١٧	.٧٩٨
X21	<---	المشاركة في اتخاذ القرار	١,٠٠٠	.٧٦٣
X22	<---		١,٠٤٥	.٧٦٩
X23	<---		١,١٠٩	.٧٧٩
X24	<---		١,٢٣٠	.٨١٣
X25	<---		١,١٦٠	.٧٨٢
X26	<---		١,٤٢٢	.٨٣٣
X31	<---	العلاقات الانسانية	١,٠٠٠	.٧٤٥
X32	<---		٨٣٥,	.٧٣٥
X33	<---		١,٠٥٣	.٧٦٨
X34	<---		٩٥٥,	.٧٢٨
X35	<---		١,٠٨٣	.٨١٦
X36	<---		٩٧٠,	.٧٢٩
X41	<---	الاتصال وبناء المعلومات	١,٠٠٠	.٧٨١
X42	<---		١,٠٣٧	.٧٥٦
X43	<---		٩٢٣,	.٦٦٥
X44	<---		١,٠٦٤	.٧٤٥
X45	<---		٩٩٣,	.٧٥٧
X46	<---		١,١٢٩	.٧٤١
Y16	<---	العمل الهادف	١,٠٠٠	.٧٣٨
Y15	<---		١,٠٥٣	.٧٠٤
Y14	<---		١,٠٠٦	.٧١٦
Y13	<---		١,١٤٠	.٧١٨
Y12	<---		١,٠٣٨	.٧٩١
Y11	<---		١,٠٥٥	.٧٥٦

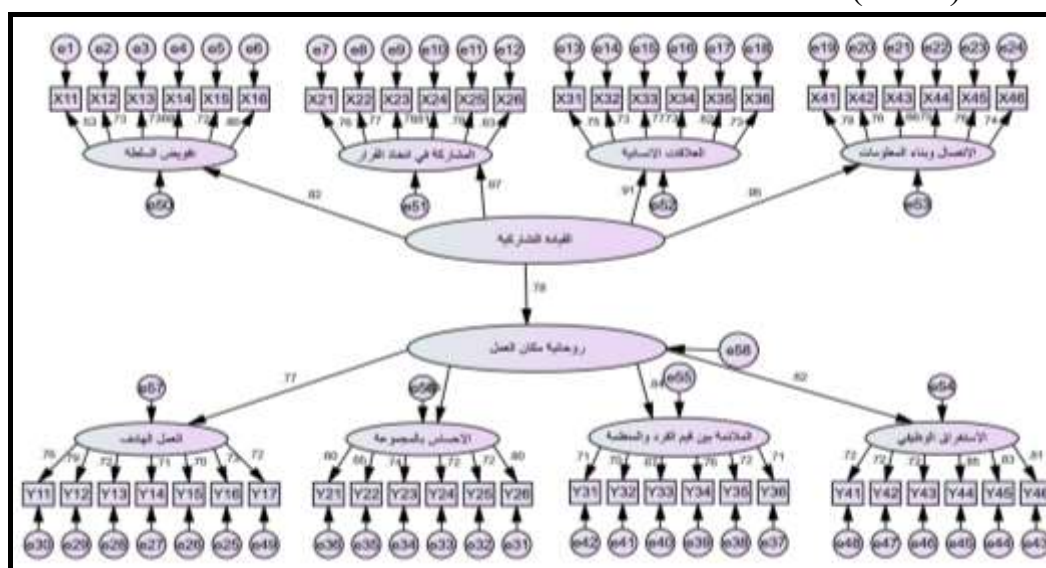
المؤشرات	اتجاه العلاقة	المتغيرات	Estimate	SRW
Y26	<---	الاحساس بالمجموعة	١,٠٠٠	.٧٩٦
Y25	<---		٩٢٤,	.٧١٨
Y24	<---		٨٣٧,	.٧٢٤
Y23	<---		٩٧٣,	.٧٤٤
Y22	<---		٧٣٦,	.٦٤٩
Y21	<---		٦٣٧,	.٦٠٦
Y36	<---	الملاءمة بين قيم الفرد والمنظمة	١,٠٠٠	.٧١٤
Y35	<---		٩٣٣,	.٧٢٨
Y34	<---		١,١١٨	.٧٦٦
Y33	<---		١.١٠٦	.٦٦٣
Y32	<---		٨٠٩,	.٦٩١
Y31	<---		٨٥٥,	.٧٠٢
Y46	<---	الاستغراق الوظيفي	١,٠٠٠	.٨١٠
Y45	<---		١,٠٠١	.٨٣٥
Y44	<---		٩٩٣,	.٨٤٤
Y43	<---		٨٢٣,	.٧١٩
Y42	<---		٧٩٩,	.٧٢٠
Y41	<---		٧٨٣,	.٧١٧
Y17	<---	الهدف العمل	١,٠٧٢	.٧٢٩

المصدر: من إعداد الباحثان.

ان المؤشر الاهم في الجدول (4) هو قيم معاملات الانحدار المعيارية (SRW) وهي تمثل قيم تشبعات الأسئلة على البعد التي هي عليه والتي من المفترض ان تزيد أغلب قيمها عن (0.70) وكحد أدنى يجب ان تزيد عن (0.30)، ومن ملاحظة نتائج قيم (SRW) نجد انها ضمن الحدود العليا ولا وجود لأي قيمة تقل عن (0.30) إذ ان اقل قيمة ظهرت هي (0.527)، وهذا دليل على ان الانموذج الحالي هو أنموذج مثالي، وتؤكد قيم المؤشرات في الجدول (3) السابق ذلك ايضاً، مما يسمح لنا الان بالعمل وبشكل مباشر على تطبيق فرضيات البحث الموضوعية.

ثانياً. الاختبارات الإحصائية لفرضيات البحث: بعد التأكد من مطابقة أنموذج البحث لبيانات العينة المبحوثة والوصول بالأنموذج إلى معايير جودة المطابقة المطلوبة، والمحددة عبر إجراء (CFA) التحليل العاملي التوكيد، أصبح بالإمكان اختبار فرضيات البحث التي تمت صياغتها في المنهجية، وتعتبر اختبار الفرضيات الخطوة الأخيرة في الجانب العملي، اذ سيقس الباحثان بها علاقة تأثير القيادة التشاركية في روحانية مكان العمل في دائرة صحة نينوى.

❖ الفرضية الرئيسية: أثر أبعاد القيادة التشاركية مجتمعة في أبعاد روحانية مكان العمل مجتمعة: يشير الشكل (3) الخاص بنمذجة المعادلة البنائية معنوية الأنموذج الذي تم تصميمه بدلالة قيم التشبعات العالية، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي في الجدول (4) الخاص بتحليل الانحدار، وجود أثر طردي ومعنوي لأبعاد القيادة التشاركية مجتمعة في أبعاد روحانية مكان العمل مجتمعة بدلالة قيمة معامل الانحدار البالغة (1.005) وهذا يدل على أنه كلما زادت مستويات القيادة التشاركية زادت الروحانية في مكان العمل، وهذا الأثر معنوي بدلالة القيمة الاحتمالية والتي بلغت (0.007) وهي أقل من (0.05)، فضلاً عن وحدة الإشارات لحدود الثقة الخاصة بالأنموذج. ومن خلال ما تقدم سيتم رفض الفرضية الرئيسية الرابعة وقبول بديلها التي مفادها يوجد تأثير معنوي من الناحية الإحصائية للمتغير المستقل القيادات التشاركية (مجتمعة) في روحانية مكان العمل (مجتمعة).



الشكل (3): نمذجة المعادلة البنائية لأثر أبعاد القيادة التشاركية مجتمعة في أبعاد روحانية مكان العمل مجتمعة

المصدر: من إعداد الباحثان.

الجدول (5): تحليل الانحدار لأثر أبعاد القيادة التشاركية مجتمعة في أبعاد روحانية مكان العمل مجتمعة

المتغير المفسر	اتجاه التأثير	المتغير المعتمد	SRW	Estimate	95% Confidence Interval		القيمة الاحتمالية P-value
القيادة التشاركية X	→	روحانية مكان العمل Y	0.784	1.005	Lower Bound	0.728	0.007
					Upper Bound	0.845	

المصدر: من إعداد الباحثان.

الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية: أثر أبعاد القيادة التشاركية منفردة في أبعاد روحانية مكان العمل مجتمعة.

يشير الشكل (3) إلى نتائج التحليل الإحصائي الموضحة نتائجه في الجدول (6) الخاص بنتائج تحليل الانحدار عدم وجود أثر معنوي لبعد تفويض السلطة في روحانية مكان العمل، بدلالة القيمة الاحتمالية التي بلغت (0.608) وهي أكبر من (0.05).

وبالاعتماد على ما سبق سيتم قبول الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسة التي مفادها لا يوجد تأثير معنوي من الناحية الإحصائية لبعد تفويض السلطة في روحانية مكان العمل. اثبتت نتائج التحليل الإحصائي الموضحة في الجدول (6) الخاص بنتائج تحليل الانحدار عدم وجود أثر معنوي لبعد المشاركة في اتخاذ القرار في روحانية مكان العمل، بدلالة القيمة الاحتمالية التي بلغت (0.935) وهي أكبر من (0.05).

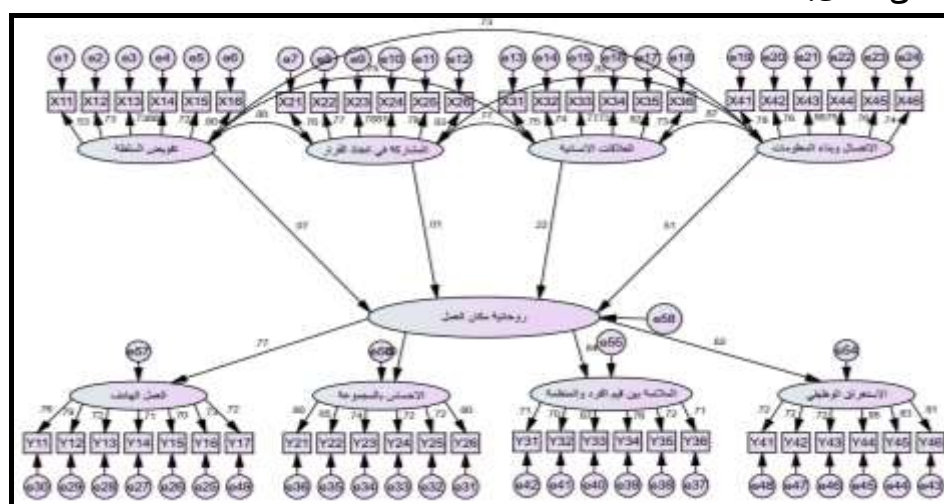
وبالاعتماد على ما سبق سيتم قبول الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسة التي مفادها لا يوجد تأثير معنوي من الناحية الإحصائية لبعد المشاركة في اتخاذ القرار في روحانية مكان العمل.

يتضح من الجدول (6) الخاص بنتائج تحليل الانحدار وجود أثر طردي ومعنوي لبعد العلاقات الإنسانية في روحانية مكان العمل، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار (0.126)، وهذا يدل على أنه كلما زادت العلاقات الإنسانية زادت روحانية مكان العمل، وهذا الأثر معنوي بدلالة القيمة الاحتمالية والتي ظهرت مساوية إلى (0.019) وهي أقل من (0.05).

وبالاعتماد على ما سبق سيتم رفض الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسة وقبول بديلتها التي مفادها يوجد تأثير معنوي من الناحية الإحصائية لبعد العلاقات الإنسانية في روحانية مكان العمل.

اثبتت نتائج التحليل الإحصائي الموضحة في الجدول (6) الخاص بنتائج تحليل الانحدار وجود أثر طردي ومعنوي لبعد الاتصال وبناء المعلومات في روحانية مكان العمل، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار (0.339)، وهذا يدل على أنه كلما زاد الاتصال وبناء المعلومات زادت روحانية مكان العمل، وهذا الأثر معنوي بدلالة القيمة الاحتمالية (0.005) وهي أقل من (0.05).

وبالاعتماد على ما سبق سيتم رفض الفرضية الفرعية الرابعة للفرضية الرئيسة وقبول بديلتها التي مفادها يوجد تأثير معنوي من الناحية الإحصائية لبعد الاتصال وبناء المعلومات في روحانية مكان العمل.



الشكل (4): نمذجة المعادلة البنائية لأثر أبعاد القيادة التشاركية منفردة في روحانية مكان العمل المصدر: من إعداد الباحثان.

الجدول (6): تحليل الانحدار لأثر أبعاد القيادة التشاركية منفردة في روحانية مكان العمل

المتغير المفسر	اتجاه العلاقة	المتغير المعتمد	SRW	Estimate	95% Confidence Interval		القيمة الاحتمالية P-value
تفويض السلطة	→	روحانية مكان العمل	0.074	0.078	Lower Bound	0.162-	0.608
					Upper Bound	0.234	
المشاركة في اتخاذ القرار	→	روحانية مكان العمل	0.014	0.009	Lower Bound	0.261-	0.935
					Upper Bound	0.234	
العلاقات الانسانية	→	روحانية مكان العمل	0.220	0.126	Lower Bound	0.107	0.019
					Upper Bound	0.458	
الاتصال وبناء المعلومات	→	روحانية مكان العمل	0.512	0.339	Lower Bound	0.205	0.005
					Upper Bound	0.885	

المصدر: من إعداد الباحثان.

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً. الاستنتاجات:

1. تعد القيادة التشاركية من أنماط القيادة الحديثة نسبياً، وذلك لاعتمادها على الأسلوب التشاركي في القيادة، الذي يتيح الاستفادة من خبرات الأفراد العاملين، وايضا هي قيادة مبنية على العلاقات الانسانية بين القادة والأفراد العاملين من جهة، وبين الأفراد العاملين أنفسهم من جهة اخرى، مما يؤدي إلى التفاف الأفراد العاملين حول قائدهم وتعاونهم فيما بينهم، وزيادة ولاء الأفراد العاملين، وانتمائهم للمنظمة وبالتالي يزيد من انتاجية الفرد، مما يسهم في تحقيق أهداف المنظمة وأهداف العاملين.
2. تعد روحانية مكان العمل مهمة في المنظمات، إذ انها تعبر عن القيم والسلوك الداخلي للأفراد العاملين، ومتمثلة في الصدق والنزاهة، والعمل الجيد، مما يؤدي إلى زيادة الابتكار والابداع في العمل، ورضا الأفراد العاملين، وشعورهم بأهمية العمل الذي يقومون به، فضلاً من احساسهم بالجماعة التي يعملون معها، مما يسهم وبشكل كبير في رفع مستوى ادائهم في العمل.
3. كشفت نتائج التحليل الاحصائي الخاصة بنمذجة المعادلة البنائية وجود أثر معنوي للقيادة التشاركية في روحانية مكان العمل، مما يدل على ان أبعاد القيادة التشاركية تساهم بشكل مباشر في تجسيد ركائز روحانية مكان العمل لدى الأفراد العاملين في المنظمة المبحوثة.

4. شخّصت نتائج التحليل الخاصة بنمذجة المعادلة البنائية وجود تأثير معنوي لبعء العلاقات الانسانية وبعء الاتصال وبناء المعلومات في متغير روحانية مكان العمل، والتأثير الأكبر كان لبعء الاتصال وبناء المعلومات في متغير روحانية مكان العمل، وكان أدنى تأثير لبعء العلاقات الانسانية.

5. بينت نتائج التحليل الخاصة بنمذجة المعادلة البنائية عدم وجود تأثير معنوي لبعدي (تفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرار) في روحانية مكان العمل، إذ ان تفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرارات قد فسر من قبل الأفراد المبحوثين على انها عبء اضافي يلقي على عاتقهم، مما قد لا يعزز من روحانية مكان العمل لديهم.

ثانياً. التوصيات:

1. العمل على تعزيز وترسيخ مفاهيم القيادة التشاركية في المنظمة المبحوثة، وذلك عبر تعزيز العمل الجماعي ومشاركة الأفراد في الادارة على النحو الذي يتناسب مع قدراتهم وخبراتهم في العمل.
2. العمل على الارتقاء بمستوى روحانية مكان العمل في المنظمة المبحوثة من خلال تعزيز الابداع والابتكار وبناء مناخ من الثقة على النحو الذي يقلل من الصراع السلبي ويزيد من دافعية افراد المنظمة.
3. ضرورة استغلال كل ما يرتبط ويؤدي إلى ارتفاع روحانية مكان العمل، وعليه لابد من توظيف مفاهيم القيادة التشاركية في المنظمة المبحوثة على النحو الذي يسهم برفع مستوى روحانية مكان العمل.
4. الاهتمام بالجانب الانساني في المنظمة المبحوثة عبر تعزيز العلاقات الانسانية بأسسها المتعلقة بـ (الايمان بقيمة الفرد والعمل التشاركي وعدالة المعاملة).
5. ضرورة قيام القيادات الادارية في دائرة صحة نينوى بالتركيز على القيود والمحددات، التي تحول دون حدوث الروحانية في مكان العمل، مما يؤدي مخرجات تنظيمية عالية.

المصادر

أولاً. المصادر العربية

1. ابوليفة، سناء مصطفى محمد، (2019)، العلاقة بين السلوك الأخلاقي للقيادة وروحانية مكان العمل: دراسة ميدانية لدور التمكين النفسي كمتغير وسيط تداخلي في هذه العلاقة، المجلة العربية للإدارة، مجلد (39)، العدد (4)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية-جامعة الدول العربية، مصر، 209-245.
2. الحريري، رافده، (2008)، مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الادارية، ط 3، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
3. الحسنوي، حسين حريجة غالي، والفتلاوي، علي عبد الحسن عباس، (2016)، التأثير الوسيط للنزاهة السلوكية للقائد في العلاقة بين روحانية مكان العمل والالتزام التنظيمي: بحث تحليلي لأراء عينة من الهيئة التدريسية في جامعة كربلاء، مجلة جامعة كربلاء العلمية، المجلد (14)، العدد (1)، جامعة كربلاء، العراق، 190-212.
4. الساعدي، مؤيد يوسف نعمة، وخليل، اريج سعيد، (2018)، الاسهام السلوكي لروحانية مكان العمل في بناء قيمة أعمال المنظمة: بحث تطبيقي في عينة من منظمات الأعمال العراقية، مجلة الادارة والاقتصاد، العدد (115)، جامعة المستنصرية، العراق، 45-67.

5. الشامي، أفضل عباس مهدي، (2014)، روحانية مكان العمل وانعكاساتها في سلوك المواطنية التنظيمية بتوسيط جاذبية الهوية التنظيمية: دراسة تحليلية لعينة من موظفي العتبة الحسينية المقدسة، رسالة ماجستير، قسم الادارة والأعمال، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق.
6. الشمالي، هياء موسى، (2020)، برنامج مقترح لتطوير أداء مديري المدارس الحكومية بمحافظة شمال غزة في ضوء القيادة التشاركية، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الأقصى-غزة، فلسطين.
7. الشمري، سامي عواد، واللوكان، محمد فهاد، (2018)، واقع القيادة التشاركية لقادة المدارس الثانوية بمدينة حائل وسبل تطويرها من وجهة نظر المعلمين، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، العدد (3)، القاهرة، مصر، 57-113.
8. الشنطي، محمود عبدالرحمن، ابوعمرة، صابرين سعيد، (2019)، دور الاستغراق الوظيفي كمتغير وسيط بين القيادة التحويلية والسلوك الابداعي لدى العاملين بوزارة التنمية الاجتماعية، مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات الاقتصادية والادارية، المجلد (77)، العدد (7)، غزة، فلسطين، 1-33.
9. العاني، الاء عبد الموجود، (2018)، الابداع المعرفي ودوره في تعزيز ممارسات الادارة التشاركية: دراسة ميدانية في جامعة الموصل، مجلة جامعة جيهان العلمية-اربيل، العدد (2)، العراق، 189-214.
10. العبيدي، عصام عليوي صاحب، (2018)، روحانية مكان العمل ودورها في مواجهة السلوكيات القيادية التدميرية-دراسة حالة في مستشفى الاسكندرية العام، مجلة زانكوى سليمانى، العدد (53)، العراق، 399-426.
11. العنزي، محمد عبدالله، (2010)، أثر الاتصالات الإدارية في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، كلية الاعمال، جامعة الشرق الاوسط.
12. زوين، عمار عبدالامير، الجبوري، رعد حنظل طارش، (2018)، العلاقة بين روحانية مكان العمل والعقد النفسي للعاملين-دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في مستشفى الكفيل التخصصي، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد (15)، العدد (4)، جامعة الكوفة، العراق 525-548.
13. صبر، رنا ناصر، (2018)، الدور الوسيط لروحانية مكان العمل في العلاقة بين راس المال النفسي والسلوك الريادي: بحث ميداني في مركز وزارة النفط العراقية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد (103)، المجلد (24)، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق، 240-274.
14. طيفور، هيفاء علي محمود، (2020)، درجة ممارسة قادة المدارس في محافظة عجلون للقيادة التشاركية ومقترحات تطويرها من وجهة نظر المعلمين، مجلة العلوم التربوية والدارسات الإنسانية، المجلد (4)، العدد (9). جامعة تعز، اليمن، 94-120.
15. فيروز، خضير علي، (2017)، تأثير الاستغراق الوظيفي في تعزيز نظم المناعة التنظيمية-دراسة تطبيقية في معمل سمنت النجف الاشرف، مجلة كلية الادارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والادارية والمالية، المجلد (10)، العدد (4)، جامعة بابل، العراق، 414-445.

16. كمال، يوسف، (2019)، أثر روحانية مكان العمل على الرضا الوظيفي لدى الكادر التمريضي: دراسة تطبيقية بالمؤسسة الاستشفائية العمومية الزهراوي-المسيلة، مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية، المجلد (3)، العدد (1)، معهد العلوم الاقتصادية، الجزائر، 112-128.
17. معمر، محمد، (2019)، دور القيادة التشاركية في تحسين أداء العاملين-دراسة ميدانية بمستشفى الصداقة لطب العيون الجزائر/كوبة بولاية الجلفة، اطروحة دكتوراه، علم الاجتماع، كلية علوم الاجتماع، جامعة محمد خضير-بسكرة، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.

ثانيا. المصادر الاجنبية

1. Atherton. Tony, (1999), How to Better at Delegation and Coaching, Publisher London, Dover, N. H: Kogan.
2. Bell, Clement & Mjoli, Themba, (2013), the effects of participative leadership on organizational commitment: Comparing its effects on two gender groups among bank clerks, African Journal of Business Management, Vol. (8), no. (12), 451-459.
3. Bhatti, Misbah Hayat & Ju, Yanbin & Akram, Umair & Bhatti, Muhammad Hasnat & Akram, Zubair & Bilal, Muhammad (2019), Impact of Participative Leadership on Organizational Citizenship Behavior: Mediating Role of Trust and Moderating Role of Continuance Commitment: Evidence from the Pakistan Hotel Industry, Journals Sustainability, Vol. (11) , No. (4), pp 2-21.
4. Johnson, R.B. and Christensen, L.B. (2008) Educational Research: Quantitative, Qualitative, and Mixed Approaches. 3rd Edition, Sage Publications, Inc., Lose Angeles.
5. Kentab, Mohammad Y., (2018), the Reality of Participation in Decision-making: A Field Study on the Supervisory Offices in Riyadh City, Universal Journal of Educational Research, Vol. (6), no. (5), 881-896.
6. Lythreathis, Sophie & Mostafa, Ahmed & Wang, Xiaojun, (2019), Participative Leadership and Organizational Identification in SMEs in the MENA Region: Testing the Roles of CSR Perceptions and Pride in Membership, Journal of Business Ethics, Vol. (156), No. (3), pp 1-44.
7. Marques, Joan, (2019), the Routledge Companion to Management and Workplace Spirituality, 1st Edition, Routledge, New York.
8. Milliman, John & Czaplewski, Andrew J. & Ferguson, Jeffery, (2003), Workplace spirituality and employee work attitudes An exploratory empirical assessment, Journal of Organizational Change Management, Vol. (16), No. (4) pp 426-447.
9. Mitroff, Ian. & Denton, Elizabeth A., (1999), A Study of Spirituality in the Workplace, MIT Sloan Management Review, Vol. (40), No.(4), 83-92.
10. Mokoena, S., (2012) Effective Participative Management: Does It Affect Trust Levels of Stakeholders in Schools?, Journal of Social Sciences, 30(1), 43-53.
11. Newman, Alexander & Rose, Phillip & Teo, Stephen T.T., (2014), the role of participative leadership and trust-based mechanisms in eliciting intern performance: Evidence from China, Journals Human Resource Management, Vol. (55), no. (1), 1-15.
12. Petchsawanga, Pawinee & Duchon, Dennis (2009), Measuring workplace spirituality in an Asian context, published in Human Resource Development International, University of Nebraska-Lincoln, 459-468.